

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

MARKETINGOVÁ STUDIE V TEXTILNÍM PODNIKU

MARKETING STUDY IN TEXTILE COMPANY

DP – PE – KMG – 2006 – 14

LUKÁŠ HRUBOŇ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., KMG

Konzultant : Ing. Hruboň Jiří, TEXLEN, Pádelna, a. s.

Počet stran: 70 Počet příloh: 2.

Datum odevzdání: 13. května 2006

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

RESUMÉ

Tato práce má kromě úvodu a závěru tři části. První část se zabývá charakteristikou textilního odvětví a jeho nynějšími problémy. K současnosti se dostávám přes historii a zpracovávání jednotlivých surovin.

Druhá část je věnována situační analýze firmy Texlen, a. s. se sídlem v Trutnově. Začal jsem historií firmy a celkovým představením tohoto podniku. Od organizační struktury, sortimentu výrobků, ekonomických ukazatelů až po zaměstnance. Dále jsem provedl SWOT analýzu a zabýval se marketingovým mixem firmy.

Ve třetí části jsem se snažil navrhnout řešení problémů, na které jsem poukázal v předchozím textu, pomocí marketingových nástrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Texlen, a. s.

Len

Marketing

Trh

Textil

RÉSUMÉ

This work has, except opening and conclusion, three parts. The first part is about characteristics of textile branches and his actual problems. To present days I write through history and process with several raw materials.

The second part is about situation analysis of Texlen, a. s., which quarters is in Trutnov. I start with history and whole introduction of this company. From organization structure, product assortment, economics indicators up to employees. Next I make SWOT analysis and put mind to marketing mix.

In third part I propose some solving problems, at what I refer to in previous text, with marketing implements.

KEY WORDS

Texlen

Flax

Marketing

Market

Textile

OBSAH

RESUMÉ	5
RÉSUMÉ	6
OBSAH.....	7
1. ÚVOD	10
2. CHARAKTERISTIKA TEXTILNÍHO ODVĚTVÍ A JEHO PROBLÉMY	11
2.1.Historie textilní výroby se zaměřením na historii lnářské výroby.....	11
2.1.1. Zpracování vlny	11
2.1.2. Zpracování bavlny	13
2.1.3. Zpracování hedvábí	14
2.1.4. Ostatní textilní výroba	14
2.1.5. Zpracování lnu	15
2.1.6. Plátenictví.....	16
2.2. Lnářská textilní výroba – její význam pro rozvoj našeho hospodářství	20
2.2.1. Úlohy lnářského průmyslu.....	21
2.3. Současnost textilního, lnářského odvětví a jeho problémy	23
3. SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY	31
3.1. Historie firmy	31
3.2. Struktura společnosti	34
3.3. Sortiment výrobků.....	35
3.4. Prodej.....	37
3.4.1.Export	37
3.4.2.Tuzemsko	38
3.4.3. Prodejny	38

3.4.4. Další služby	39
3.5. Marketingové prostředí.....	39
3.5.1. Mikroprostředí firmy.....	40
3.5.2. Makroprostředí firmy.....	43
3.6. Zaměstnanci	45
3.7. SWOT analýza.....	46
3.8. Ekonomické ukazatele	49
3.9. Marketingový mix	50
3.9.1. Výrobek (Product).....	53
3.9.2. Cena (Price).....	55
3.9.3. Komunikace (Promotion)	57
3.9.4. Distribuce (Place)	61
4. VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ K PŘEKONÁNÍ PROBLÉMŮ.....	63
4.1. Klasifikace problémů a nedostatků	64
4.2. Návrhy k překonání problémů.....	64
5. ZÁVĚR.....	67
Seznam literatury:.....	68
Seznam příloh:	70

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ:

a. s.	akciová společnost
stol.	Století
poč.	počátek
n. p.	národní podnik
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
apod.	a podobně
PR	Public Relations
atd.	a tak dále
např.	například
tzv.	takzvaně
obr.	obrázek
tab.	tabulka
CELC	Evropský lnářský a konopný svaz
tnz.	to znamená
kg	kilogram
č.	číslo
Kč	korun českých
VHJ	Výrobně hospodářská jednotka

1. ÚVOD

Marketing – slovo v dnešní době velmi často používané a také často zneužívané. Mnoho lidí si toto slovo spojuje nesprávně pouze s některou z jeho dílčích funkcí, jako je hlavně reklama nebo prodej. Není to pouze umění prodat to, co se vyrobilo. Je to v zásadě umění identifikace a pochopení potřeb zákazníka a tvorby řešení, která poskytují spokojenost zákazníkům a tím i zisk výrobcům. Zájem o marketing se neustále postupem času zvětšuje, protože stále více podniků poznává, že marketing přispívá ke zlepšení výkonu podniku.

V důsledku rozvoje mezinárodního obchodování a sílící konkurence se marketing stal nedílnou součástí managementu všech dobře vedených firem, které usilují o významné postavení na trhu. Marketingové principy a techniky umožňují vedení podniku vyhledávat a analyzovat tržní příležitosti, předvídat potencionální hrozby, určit reálné cíle a vhodné strategie pro jejich dosažení.

Podnik v dnešním prostředí charakterizuje dvoustranná vázanost na trh. Na straně výstupu z podniku je prodejní trh a na straně vstupu nákupní trh. Tyto dva trhy vytvářejí pro každý podnik marketingové prostředí, jemuž se musí do určité míry přizpůsobovat, měl by se však snažit také ho ovlivňovat v souladu se základními cíli podniku. Úsilí o realizaci vytyčených cílů se v konečné fázi naplňuje uspokojením potřeb a přání konečného spotřebitele produktu.

2. CHARAKTERISTIKA TEXTILNÍHO ODVĚTVÍ A JEHO PROBLÉMY

2.1.Historie textilní výroby se zaměřením na historii lnářské výroby

Textilní průmysl patří jednoznačně k nejstarším průmyslovým odvětvím v Čechách. Původní domácí výroba byla postupně nahrazována manufakturami, které začaly vznikat asi ve druhé polovině 18.století.

Podle druhu zpracovávaných surovin a podle toho, jakou používáme výrobní technologii, dělíme textilní průmysl na vlnářský, bavlnářský, lnářský, zpracování hedvábí a ostatní textilní výrobu.

2.1.1. Zpracování vlny

Zpracování vlny se v českých zemích začalo hlavně prosazovat v době zakládání měst, to je asi od poloviny 13.století. Již dávno před tím se ale na venkově pěstovaly ovce, jejich vlna však postačovala jen na výrobu hrubých domácích suken. K dělbě práce v soukenické výrobě docházelo již ve 13.století, kdy vlnaři prodávali a spřádali nakoupenou vlnu v přízi. Někdy jim pomáhaly venkovské pracovní síly, kterým se říkalo předlice a mykačky. Dále byli ve vlnářské textilní výrobě zastoupeni tkalci, postřihovači, valchaři a barvíři.

V Čechách byly hlavními soukenickými středisky Litomyšl a Louny, kde jsou první zmínky o soukenících již od roku 1326. Postupně byly zakládány soukenické cechy po celých Čechách. Již kolem roku 1304 je doložen vývoz sukna z českých zemí do zahraničí. Na dovoz českých suken byly v některých zemích stanoveny dokonce celní podmínky (tyto podmínky stanovil brunšvický vévoda). Vyváželo se na vídeňský a známý lipský trh a také do Polska.

Technická úroveň českého soukenictví byla ještě na počátku 18.století pod evropským průměrem. Samotní výrobci se bránili zavádění nových a dokonalejších výrobních postupů a způsobili tak pomalý a opožděný vzestup tohoto druhu textilní výroby. Svůj podíl ale měly i zastaralé cejchovní předpisy.

V této době znamenala soukenická textilní výroba jen malý technologický rozvoj a proto musel být kvalitnější sukna dovážena ze zahraničí. Situace se trochu vylepšila vlivem pražské výstavy uspořádané u příležitosti korunovace Leopolda II. Na podporu rozvoje textilní výroby byl také vydán vládní reskript.

První vlnářská manufaktura byla založena v roce 1697 na výrobu vlnářských punčoch a to v Oseku u Duchcova. Největší ohlas si ale získala manufaktura hraběte Valdštejna v Litvínově, která zaměstnávala na 400 lidí a vyznačovala se velkou dělbou práce.

Mechanické spřádání vlny se začalo provádět na Liberecku, kde podnikatel J.G.Berger také začal vyrábět jednoduché spřádací stroje. Ještě v první polovině 19.století stále ještě převažovalo v soukenické výrobě ruční předení a česání.

Oblasti, kde se speciálně zpracovávala vlna byly hlavně Liberecko, Brněnsko a Jihlavsko. Speciálně na Liberecku bylo vedle větších závodů i spousta malých, které fungovaly často v přestavěných mlýnech. Pracovalo se převážně na textilních strojích odkoupených od velkých podnikatelů, které již dosloužily. Některé z těchto malých provozoven tak pracovaly až do druhé světové války. V polovině 19.století se na Liberecku soukenická výroba zpomalila hlavně faktem, že Liberec byl dlouho bez železničního spojení. [9]

2.1.2. Zpracování bavlny

Zpracování bavlny v českých zemích spadá asi do první poloviny 14.století, bavlnu k nám tehdy dováželi uherští překupníci z Janova a Benátek. Nepravidelný dovoz na jedné straně a technologicky náročnější zpracování na straně druhé způsobily, že se zpracovávání bavlny v Evropě šířilo jen velmi pomalu.

Bavlna nacházela v počátcích své uplatnění jen v oděvních vycpávkách. Podle jazykovědců mohlo její jméno vzniknout zkomolením německého baumwolle nebo přidáním předpony pa, značící nepravou vlnu.

Protože se bavlna špatně spřádala v osnově, kde musí být příze dostatečně pevná, začaly se vyrábět tkaniny polobavlněné, kde byla osnova lněná a útek bavlněný. Lněná osnova byla dostatečně pevná a lépe se zpracovávala. Bavlněný útek byl měkký, tkanina měla příjemný omak a dostatečné tepelně izolační vlastnosti.

Ekonomická stránka celé výroby zde hrála nemalou roli. Vedle lnu se spolu s bavlnou zpracovávala někdy i vlna. Soukeníci, kteří takové tkaniny vyráběly byli často vypuzováni ze soukenických cechů a proto si začali vytvářet cechy vlastní. Z textilních surovin až do konce 18.století převažoval len a vlna.

V 80.letech 18.století byla bavlna v českých zemích v textilní výrobě zastoupena jen asi 7 procenty. Tak jak rostl počet obyvatelstva, stoupala i spotřeba textilního zboží. Hledal se proto další zdroj textilní suroviny a tou byla právě bavlna.

První bavlnářská manufaktura byla založena v roce 1723 v Hrádku nad Nisou. Výrobní cyklus v manufakturách byl příznivě ovlivňován dělbou práce. Výrazněji se oddělovala výroba příze od výroby tkanin a od jejich zušlechťování. Mechanické spřádání bavlny se do českých zemí rozšířilo koncem 18.století ze západní Evropy. I když se tyto stroje zpočátku uváděly do chodu ručně, znamenaly velký pokrok oproti kolovratům a zaručovaly tak větší produktivitu práce. [9]

2.1.3. Zpracování hedvábí

Zpracování hedvábí nemělo v českých zemích nikdy žádný větší hospodářský význam. České hedvábnictví svým začátkem spadá asi do roku 1610, kdy byly zahájeny první pěstitelské pokusy s bourcem morušovým, ale byly komplikovány různými hospodářsko politickými potížemi, které působily citelné cenové výkyvy.

Počátky našeho hedvábnictví byly také ovlivněny drsnějším podnebím u nás. Teprve v 18.stol za vlády Marie Terezie a Josefa II nastal jistý vzestup, ale ani ten nebyl trvalý. [9]

2.1.4. Ostatní textilní výroba

Ostatní textilní výroba byla zastoupena pletením, výrobou koberců, prýmkařstvím a krajkářstvím. Pletení pomocí jehlic se začalo v českých zemích objevovat od 12.století.

První punčochářský cech je založen v Praze a jedna z prvních punčochářských manufaktur v českých zemích byla založena v roce 1697 v oseckém klášteře. V Praze se výroba punčoch rozšiřuje za panování Marie Terezie. Speciální pletařskou výrobou byly fezy, jejichž výroba byla počátkem 19.století zavedena ve Strakonících.

Výroba koberců je v českých zemích poprvé zaváděna kolem roku 1360, kdy Karel IV. pozval perské odborníky, aby v Praze zavedli výrobu koberců.

Prýmky se u nás vyráběly již koncem 14.století. Klobouky ze zaječí srsti se u nás vyráběly již od druhé poloviny 16.století. Krajkářství se začalo propagovat kolem roku 1560 a to hlavně v Krušnohoří. Další krajkářské oblasti vznikaly počátkem 17.století na Vamberecku a Novobystřicku. V 19.století se krajkářstvím v českých zemích živilo okolo 30 000 lidí. [9]

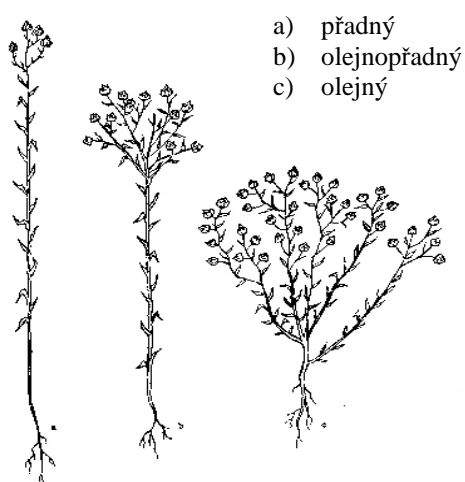
2.1.5. Zpracování lnu

Původ lnářské výroby sahá až do doby prehistorického člověka, zřejmě do doby před více než 10 000 lety. Zřejmě při sběru divokých plodů prehistorický člověk zjistil, že různé rostliny mají různě pevná vlákna a postupně se naučil zpracovávat vlákna těchto rostlin. Nejprve používal různé způsoby zakrucování těchto vláken, čímž si prováděl spojování kůží na výrobu oděvů.

Potom objevil, že pomocí rákosu či různých větviček si může vyrábět různé rohože a rouna. Postupně se naučil získávat z různých druhů rostlin jemnější vlákna. Brzo zjistil, že rouna vyrobená z rostlinných vláken měla lepší savost, nezapáchala a nezpůsobovala kožní potíže při dotyku s lidskou pokožkou.

Proto začal dávat přednost rounům vyrobených z rostlinných vláken před rouny z vlny, hlavně pokud se týká spodního odívání. Mezi rostlinnými vlákny si hlavní místo brzy získal len. Důkazy o jeho důležité roli nacházíme téměř ve všech náboženstvích. [8]

Obr. č. 1: Hospodářské typy lnu



2.1.6. Plátenictví

Textilní výroba měla již v období kolem 10. století velkou úroveň. Byla schopná produkovat kvalitní tkaniny, které se právě v této době začaly používat jako platidlo. Někteří jazykovědci se dokonce domnívají, že slovo platidlo je odvozeno od slova plátno.

Středověká textilní výroba se soustřeďovala na venkov, podílely se na ní většinou všichni členové rodin a to zejména v době, když nebylo moc práce na polích.

Teprve později začíná vznikat textilní výroba v kláštorech, podhradích a později ve vznikajících městech. V těchto vznikajících městech se poprvé začíná uplatňovat dělba práce, jedni předli, druzí tkali, další vyráběli plátno a zase někdo jiný tkaniny následně upravoval a zušlechťoval.

Když začal větší přesun obyvatelstva do měst, což bylo asi ve 13. a 14.stol., začínají vznikat první zárodky řemesel a první textilní cechy. Zpracování lnu, které naši předkové znali již v 9.a 10.století ,umožnilo platit vedle plátna i svazky lnu.

Cechovní výroba byla hodně závislá na obchodnících s plátnem. Např. v severních Čechách to byly plátenické obchodní domy Gewandschneider (v 16.stol) a počátkem 17.stol. to byly obchodní domy Viatis a Peller.

Svou hospodářskou nezávislost dávaly cechy venkovským pláteníkům patřičně najevo. Mimocechovní výroba nebyla svobodná. Vyjímkou byli ale vesničtí pláteníci, kteří se z vlivu cechů nikdy zcela nevymanili a někdy se stávali jejich členy. Měli však k dispozici jen méně dokonalé výrobní prostředky ve srovnání s cechovní výrobou a proto jejich výrobky nedosahovaly stejné dokonalosti.

Plátenictví v českých zemích velmi citelně upadlo po dobu trvání husitských válek. V období renesance, kdy začala stoupat životní úroveň obyvatelstva, se začalo větší měrou používat osobní prádlo, které bylo předtím výsadou jen bohatého lidu.

Lněná tkanina se nazývala plátno, řemeslná lněná výroba se nazývala plátenictví. Specialitou českých pláteníků byla výroba roušek a šlojířů. Jednalo se o výrobu z jemných pláten vyšíváných.

Citelný úpadek komerční plátenické výroby nastal po 30leté válce a trval až do poloviny 18.stol. Zlepšení nastalo teprve po vydání tzv. lnářského patentu, který stanovoval, že každé komerční plátno musí mít předepsanou kvalitu a rozměr. K tomuto účelu byli určeni tzv. dohlížeči. Jimi neschválené plátno tak mohlo být prodáno jen místním lidem. V dalších letech byl vydán dodatek k patentu, kde se nařizovalo, že tkalcovské vybavení musí být řádně ocejchované, aby byla zaručena správná hustota plátna.

Další větší vzestup plátenictví přineslo zrušení nevolnictví v roce 1781. České plátno bylo v 18.století velmi výhodným vývozním artiklem. Během druhé poloviny 18.století se pomalu začal prosazovat kapitalistický výrobní systém, postupně zanikaly cechy a objevovaly se první manufaktury.

První velká plátenická manufaktura byla založena v roce 1754 v Potštejně. Její výrobky se vyvážely až do Ameriky. Některé manufaktury zaměstnávaly až několik tisíc lidí. Protože v té době na jednoho tkalce muselo přist až 10 přadláků, vznikala nedostatek příze, který se řešil tím, že venkovským lidem se zapůjčovaly kolovraty a oni na nich během zimních měsíců vyráběli přízi. Pokud zrovna nebyla válka, na výrobě přízi se podíleli i vojáci. Později se předení jako nucená práce užívalo v sirotčincích a chudobincích.

Spřádací lnářská technika byla až do 19.století zastoupena ručním vřetenem a šlapacím kolovratem, který byl v Čechách používán počátkem 17.stol.

V 18.století se objevily pokusy s dvouvřetenovými kolovraty, které však brzy skončily nezdarem. Navýšení textilní produkce se dosahovalo na úkor kvality a proto bylo jejich používání brzo zakázáno.

Tkaní zůstalo až do konce 18.století bez nějakých podstatných změn. Tkalo se na jednoduchém stavu s různými brdy od plátňové až po keprovou vazbu. Zavádění rychloběžného člunku ve druhé polovině 18.století přineslo větší produktivitu samotného tkaní. Kvalita plátna se kontrolovala jednou za 14 dní přímo na stavu. Zejména se sledovala šíře tkaniny a hustota. Teprve po řádné kontrole, na jejímž konci bylo označování plátna, mohlo být plátno prodáno.

Kvalita lnářské výroby českých zemí byla uznávanou i za hranicemi. Byly to například plátenické provozy hraběte Harracha, jejichž výrobky se směle mohly srovnávat s nejlepšími plátny vyrobenými v Holandsku. České příze se vyvážely do Holandska pro výrobu světoznámých krajek. Levné české plátno se vyváželo na Pyrenejský poloostrov a do Karibské oblasti.

Příliš pomalý nástup mechanizace textilního předení způsobil pokles vývozu českého plátna, přestože kvalita ručních přízí byla vysoká. Stále větším konkurentem se stávala levnější výroba bavlnářská.

Zejména v době po napoleonských válkách pronikala na český trh levnější bavlněná příze vyráběná strojově. Také opožděná mechanizace lnářské výroby znemožnila výhodný vývoz tak slavného českého plátna. Počátkem 19.století byla mechanizace lnářského předení v západní Evropě ovlivněna novou technologií francouzského vynálezce. Ve 30.letech se začala tato technologie, které se říká předení za mokra, zavádět na Trutnovsku, kde v roce 1835 v Mladých Bukách postavili první mechanickou přádelnu lnu.

Konkurence bavlnářské výroby však sílila a tak pokračoval nepříliš příznivý vývoj lnářství a lnářské produkce i v první polovině 20.století. Textilní lnářská výroba je závislá na pěstování lnu a nebo na jeho dovozu. Situaci ve výrobě lnu a lněného zboží v Evropě ovlivňovalo hned několik faktorů. Jedním z nich byla rusko-japonská válka, dále první světová válka, hospodářská krize ve třicátých letech 20.století a druhá světová válka.

Příprava válečných konfliktů a vyzbrojování armád znamenalo pro lnářství a jeho produkci vždy přechodnou konjunkturu. Letní oblečení vojáků, plachty na vojenské vozy a děla, plachty na vojenské stany a další textilní zboží pro armády bylo vyráběno ze lnu. Jedním z rozhodujících hledisek pro vybavení armád evropských států lněným zbožím byla skutečnost, že len je tuzemskou surovinou, zatímco bavlna vyžadovala dovoz z jiných kontinentů.

Proto před každým vojenským konfliktem se rozšiřovaly plochy na kterých se pěstoval len, stoupala poptávka po lněném zboží vlivem státních vojenských objednávek. Po ukončení vojenského konfliktu vždy následoval hluboký pokles lnářských pěstitelských ploch a celé lnářské textilní produkce.

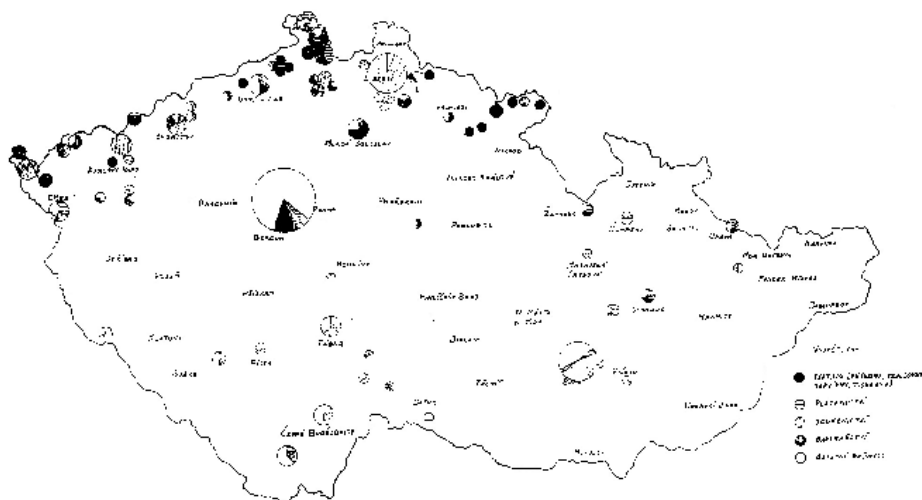
Úpadek lnářské výroby jako důsledek hospodářské krize způsobil v celé zemi hospodářskou pohromu a přinesl velkou bídu přadláků a pláteníků. Dochází k likvidaci řady lnářských přádelen na celém území českých zemí. V prvních letech 20.století se u nás zpracovávala asi polovina domácí produkce lněného vlákna a druhá polovina se dovážela zejména z pobaltských republik carského Ruska.

Tento vývoj pokračoval s ohledem na sníženou produkci i v období první republiky. Zahraniční len byl levný a kvalitní. Dováželo se zejména z pobaltských zemí, něco málo z Belgie Francie a Holandska.

Pěstování lnu v českých zemích bylo již v 19.století omezováno rozvojem bavlnářského textilního průmyslu a dovozem levné bavlny.

Textilní výroba sehrála v dějinách českých zemí nezastupitelnou úlohu. Ať už se jednalo o rozvoj jednotlivých oblastí důsledkem industrializace, kde hrála textilní výroba jednu z hlavních rolí, ale zejména v nejchudších oblastech dávala výroba textilu ve všech jeho podobách lidem práci a nezbytné prostředky k životu. [8],[9]

Obr. č. 2: Rozmístění textilní výroby v českých zemích ve 40. letech 19. stol.



[9]

Na obrázku je vidět, že hlavní centra textilní výroby jsou soustředěna do horských oblastí na severu naší země.

2.2. Lnářská textilní výroba – její význam pro rozvoj našeho hospodářství

Textilní průmysl měl a má svůj nezastupitelný význam pro naše hospodářství. Lnářský obor jako nedílná součást textilního průmyslu zaujímá jednu z nejdůležitějších pozic hlavně z toho důvodu, že se většinou zpracovává surovina, která se u nás pěstuje.

Klimatické podmínky v České republice umožňují pěstování některých druhů přadného lnu. Lnu, který se používá jako vstupní surovina ve lnářském textilním průmyslu.

Ostatní objem lnu jako vstupní suroviny textilní lnářské podniky nakupují v zahraničí. Jedná se zejména o země jako je Belgie, Francie a pobaltské republiky bývalého Sovětského svazu.

2.2.1. Úlohy lnářského průmyslu

Jednou z významných úloh, které lnářský průmysl vždy zajišťoval, je vliv, který měl na zaměstnanost a to zejména v oblastech, kde jiný druh výdělků nebyl možný. To se týká hlavně podhorských a horských oblastí, které jsou pro výskyt textilních závodů specifické.

Od svého počátku až do současnosti v těchto oblastech zajišťoval většinou jediný prostředek k zajištění obživy obyvatelstva. Situace se ani dnes, kdy má textilní průmysl své problémy o tolik nezměnila, textilní závody jsou mnohde jediným zdrojem výdělků.

Další úlohou, kterou lnářský textilní průmysl zajišťoval a zajišťuje, je vývoz jeho výrobků, které mají své místo na světovém trhu. Zejména v poslední době, kdy se projevil zájem o lněné oblekové tkaniny na módním poli, a také díky neutuchajícímu zájmu o damaškové ložní a stolní prádlo, které je ve světě velmi žádané.

Dalším nesporným významem je fakt, že len je domácí surovina. Díky mnohaleté tradici jsme schopni vypěstovat si surovinu, čímž se textilní průmysl podílí na zajišťování výroby zemědělským podnikům. A to nejen jim, renomované výzkumné ústavy vyvíjejí programy na vyšlechtění těch nejvhodnějších odrůd přadného lnu. Z toho vyplývá, že na efektivním fungování lnářského textilního průmyslu jsou závislé i jiné subjekty.

Z technologického hlediska je lnářská výroba podstatně složitější a ekonomicky nákladnější než ostatní odvětví textilního průmyslu.

Celá výroba začíná u zemědělců, kteří musí vypěstovat len takové kvality, aby následná výroba přes svou složitou technologii zaručovala kvalitní výrobky a ty potom byly schopné obstát ve tvrdém konkurenčním prostředí. Lnářský průmysl je v současné době soustředěn na Jesenicku, dále na Trutnovsku a na Humpolecku.

Lnářská výroba a její sortiment má svou tradici a své místo na světovém trhu. Konečné výrobky, které produkuje lnářské textilní podniky jako finální zboží jsou:

- třený len a třená koudel
- vochlovaný len a vochlovaná koudel
- lněné příze různé jemnosti
- lněné oděvní tkaniny
- ložní a stolní soupravy
- dekorační tkaniny
- technické tkaniny

2.3. Současnost textilního, lnářského odvětví a jeho problémy

Jeden z faktorů, který lnářskou tržní situaci ovlivňuje, je silná závislost na obchodu s Čínou. Přibližně tři čtvrtiny západoevropské lnářské surovinové produkce jsou vyváženy do Číny, což pochopitelně sebou nese velké riziko.

Kdyby bylo zajištěno již v minulých letech snížení výsevu ploch lnu, tak byla možnost ukázat asijským odběratelům, že evropští výrobci jsou schopni produkci regulovat, organizovat a ovládat, a tím se trochu oprostít od silného vlivu těchto zákazníků.

Nejen Čína - ale také Indie – to jsou dnes země, kde se len a lněné zboží relativně málo k možnému potenciálu trhu spotřebovávají a bude to ještě mnoho let trvat, než se tam konzumace poněkud více rozšíří. V důsledku toho je téměř celá tamní produkce určena na export.

Důsledkem je příval textilu a konfekce z Číny za nízké ceny, mezi nimiž jsou i lněné přize a tkaniny, který ještě vzrostl v r. 2005 po skončení platnosti kvót pro Evropu.

Čínský export lněných tkanin reprezentuje dnes téměř jednu třetinu spotřeby v západní Evropě. Je tedy na místě se zeptat, zda tato dovážená produkce skutečně zde nalezne svůj odbyt. Ale zdá se, že daleko více problémů, než objem dovozu z Číny, činí jejich nerespektování mezinárodních obchodních uzancí, dohod a evropských předpisů pro export, nebo pro import přízí, látek a konfekce.

Na výše uvedené skutečnosti je třeba reagovat. Čína jako dovozce je účastníkem světového obchodu a zůstane jím i v dalších letech. Dosavadní zkušenosti s čínskými obchodními partnery jsou velmi rozporné. Jejich obchodní tradice a zvyklosti, jsou velmi rozdílné od evropských uzancí

a zvykového práva. Zdá se že je nutné, intenzivněji a lépe jednat s producenty z Asie.

V západní Evropě zanikla během minulého roku řada přádelen Inu. Pouze některé Inářské evropské podniky, které byly již řadu let směřovány více na východ, ustály čínský nápor , který zesílil po odstranění kvót začátkem roku 2005.

Někteří politikové tvrdí, že se evropský textilní průmysl a také ten náš, český dostatečně rychle a připraveně nereagoval na situaci, která vznikla uvolněním obchodu. Pravda je dle mého názoru někde uprostřed.

Málokdo byl asi schopen odhadnout, co takové uvolnění kvót může způsobit na textilním trhu, nabízí se také otázka silně podceněné schopnosti čínského textilního obchodu, tady mám na mysli hlavně jeho cenovou dostupnost ve srovnání např. s cenou Inářských výrobků na trhu.

Na druhou stranu je nutno také konstatovat, že ani Čína sama správně neodhadla velikost potenciálu Inářského trhu, který se jí otevřel. Důsledkem toho všeho byl nespoutaný rozvoj nových kapacit Inářských přádelen, tkalcoven i úpraven.

Zatímco v čínských přádelnách bylo ještě v roce 1983 jen 23 000 dopřádacích vřeten, v roce 2002 je v Číně registrováno 350 000 dopřádacích jednotek s 700 000 vřeteny. Přitom nelze opomenout, že se v Číně výkon za posledních dvacet let, vzhledem k technickému pokroku, nejméně zdvojnásobil.

Při odhadech trhu, Čína vycházela ze stejných poměrů, když porovnávala vývoj v Evropě s vývojem v USA, i když šlo o dva zcela rozdílné, nesrovnatelné trhy. Proto také čínští nákupci v Evropě přecenili velikost trhu, potvrzovali předběžné objednávky na více, než bylo po prvním lednu 2005 skutečně třeba.

Důsledkem toho byly nadbytečné zásoby základních surovin v novém roce 2005 a byla zde, v každém případě sice přechodná, ale v současnosti zcela falešná poptávka. Nakonec čínští obchodníci v panice reagovali tlakem na ceny, aniž by tu byla bezprostřední potřeba rozšířeného nákupu.

Na zvýšení dovozu textilního zboží z Číny reagovala EU novým zavedením dovozních kvót, ale jen na dovoz lněných přízí. Protože však nebyly zároveň stanoveny dovozní kvóty na dovoz lněných látek, nabízí se otázka, zda se nemůže stát, že ten objem, který se nedoveze do zemích evropské unie jako lněná příze, nebude dovezen jako hotová lněná tkanina.

Odstranění kvót neznamenal pouze zrychlení poklesu produkce evropských přádelen, ale vedlo ke zhoršení rentability, znamenalo likvidaci odběratelů i mimo západní Evropu, a to nejen v Rusku, ve východní Evropě, ale i v Číně samotné.

Jako důsledek velkých kapacit čínských přádelen, existuje mezi podniky navzájem velmi tvrdá konkurence. Každá firma se snaží zlepšit si svoji výchozí výrobní pozici výhodným nákupem surovin. Objem prodeje surovin v sektoru výroby lněného vlákna v prvním semestru roku 2005 sice stoupl, ale ceny jsou stále pod velkým tlakem. Mezitím dolar svým kursem přechodně znamenal výhodu pro exportéry, ale nedodržení sjednaných dohod s čínskými odběrateli, bylo příčinou, že kurs dolaru v zápětí zase poklesl.

Čínská strana vidí v novém zavedení kvót zdroj problémů. Lnářská organizace CELC je však přesvědčena, že bez znovuzavedení politiky kvót by nemohla nastat větší poptávka. Znovuzavedení kvót se postará o snížení cen příze a o jejich stabilizaci, čímž nepřímo zadrží, respektive zpomalí, další cenový úpadek třeného vlákna.

Čínský trh samotný musí nalézt novou rovnováhu a to si vyžádá svůj čas. Proto se doporučuje přizpůsobit produkci lněných dlouhých vláken současné

poptávce. Dnešní denní tírenská výroba je oproti poptávce na světovém trhu příliš velká.

Odbyt textilních a zejména lnářských výrobků ale nemá problémy jenom na poli dovozu a vývozu. Velké problémy nastaly rozsáhlou privatizací jednotlivých textilních podniků. Většinou docházelo k rozsáhlé výměně jednak pracovníků na vedoucích postech, ale později i k propouštění pracovníků v dělnických profesích. Příčinou byly hlavně ztracené pozice na tak již dost složitém odbytovém trhu, což vedlo ke snižování stavu pracovníků a později, když se podařilo obnovit staré nebo zajistit nové odbyty, citelně chyběly odborné pracovní síly. Nábor nových, mnohdy nezaučených pracovních sil také znamenal pokles kvality vyráběné produkce.

Dobrou zprávou pro výrobce je, že lněné zboží, lněné výrobky mají své příznivce a třeba v oblíbě lněných tkanin můžeme mluvit o růstu oblíby, také díky módním trendům, kde len slaví své úspěchy a podle módních návrhářů bude slavit i do budoucna.

Problémem však zůstává, že pro módní trendy a potřeby neexistuje žádné spolehlivé a hlavně bezpečné měřítko, které by stanovilo, že například po dobu několika let bude odbyt takový či onaký.

Na všechny tyto skutečnosti je potřeba reagovat. Čína je účastníkem světového obchodu ,to je fakt, který nelze přehlédnout. Je a jistě zůstane i v dalších letech. Dosavadní zkušenosti s čínskými obchodními partnery jsou velmi rozporuplné a odráží se v nich rozdílnost obchodních tradic a zvyklostí. Jsou diametrálně jiné, než jak je běžně v Evropě zvykem. [12], [13]

Mým názorem, je že tuto situaci může napomoci zlepšit trvalá angažovanost v kontaktech s čínskou stranou.

Pokud chceme dosáhnout lepší pozice textilního průmyslu na Evropském trhu, je důležité společně na celé evropské úrovni textilních podniků zhodnocovat vše, co se týká kvality, produktivity a kreativity veškerých textilních výrobků.

Jistě nezanedbatelnou roli tady může sehrát reklama. Propagační činnost v oblasti textilního zboží je podle mého názoru jednou z možností, jak více přiblížit textilní a lněné produkty ještě širšímu spektru lidí, podtrhnout tak nezaměnitelné vlastnosti lněného zboží jako je třeba dobrá tepelně izolační schopnost, vysoká životnost, široké spektrum užití jak v domácnosti, tak v módním průmyslu.

Spousta lidí má ještě pochybnosti o vhodnosti lnu pro oděvní průmysl a nemá bezprostřední potřebu nosit oděvy ze lnu. O užitných vlastnostech lněných výrobků je také potřeba vést propagační kampaň v daleko větší míře.

Koordinovaná a správně zaměřená reklama jistě potřebuje dostatek finančních prostředků, ale její návratnost zajišťuje budoucnost textilního průmyslu v této složité a mnohdy nepřehledné džungli, jak jistě můžeme evropský i světový trh nazvat.

Současný stav v textilním průmyslu lze příhodně nazvat slovem komplikovaný. To dle mého názoru zřetelně vystihuje celou ne úplně jednoduchou situaci v textilním průmyslu, který se mimo jiné potýká i s tím, že je potřeba modernizovat mnohde již zastaralé strojní zařízení, zejména s přihlédnutím k důležitému faktoru a tím je kvalita produkováných výrobků.

Jenže když neprodám, nemůžu nakoupit, neboť nemám zcela jistě za co.

Stejně jako v každém jiném průmyslovém odvětví tak i v textilním je to hlavně o penězích. Trendem dnešní doby je šetřit, ale aby byl výsledek aspoň trochu optimální, musí i šetření nebo úsporná opatření podléhat určitým pravidlům.

Je několik možností ,aspoň dle mého názoru,jak se vypořádat s touto situací:

1.Restrukturalizace podniku

Nejlepším řešením je model, kdy dojde k přiblížení řídicích činností k jednotlivým organizačním jednotkám a v konečném důsledku k zjednodušení a zprůhlednění řízení

2.Snižování nákladů na provoz jednotlivých objektů

Pokud to situace dovolí,je na místě převést nebo přeorganizovat některé provozy či oddělení tak, aby bylo co nejvíce využito prostor s nejvýhodnějším ekonomickým využitím, tzn. svícení, topení, transport materiálu apod.

3.Investiční aktivity

Jsou to důležité aktivity směřující vždy tam, kde to právě situace v podniku nejvíce potřebuje a proto je to závislé na potřebách jednotlivých textilních podniků a závodů. Jednat se může např. o čističku odpadních vod o rekonstrukci kotelny,různé stavební úpravy a pod.

4.Budování trhu

Pro zajištění konkurenční schopnosti podniku dost důležitý bod. Předpokládá jazykově vybavené pracovníky, pracovníky znalé celé problematiky textilního trhu. Odborníky, kteří jsou schopni o problematice textilního průmyslu zasvěceně hovořit s kýmkoli a kdekoli. Správnou cestou může být investice do vzdělání textilních pracovníků

5. Racionalizace nákladů

V případě vysokých mzdových nákladů na vytvořený obrát je jednou z možných cest k nápravě. V případě velkého počtu režijních zaměstnanců a nízké produktivity práce je potřeba přistoupit k vyšší restrukturalizaci sortimentu. [12]

Zahraniční obchod

Celkový obchod se lněnými přízemi v roce 2004 měl v rámci EU negativní saldo ve výši 30 milionů Eur. Objemově vyjádřeno to znamená, že dovezených lněných přízí bylo o 6 000 tun více, než přízí vyvezených. Cenový průměr dovážených přízí v průběhu roku klesal. Čína snížila ceny vyvážených přízí, až na 5,50 Eur za 1 kg. Tato asijská země zvýšila také podíl dovozu lněných přízí z původních 28 % za první pololetí roku 2004, na 61 % v prvním pololetí roku 2005.

Bilance zahraničního obchodu lněných vláken byla opět jako v minulých letech pozitivní v hodnotě a sice činila cca 200 milionů Eur, ale negativní při porovnání objemu. I zde bylo snížení ceny až o 6,25 EUR/kg dílem Číny.

Při porovnání výsledků r. 2005 s předchozím rokem se podíl Číny na trhu EU zdvojnásobil na celých 52 % na úkor Ruska, které svůj podíl na dovozech z EU snížilo z 51 % na 28 %.

Důležité je vědět, že dovozy z Ruska tvořily hlavně látky nižších kvalit, vyráběné na bázi domácích surovin, které nejsou konkurence schopné se západoevropskou produkcí. Čínské lněné vyvážené látky jsou všeobecně vyráběny z dovážených evropských, kvalitních surovin.

Zahraniční obchod lnářského průmyslu České republiky

Tab. č.1 : Dovoz a vývoz lněných a konopných surovin v roce 2004

	Dovoz		Vývoz	
	Netto (kg)	Kč	Netto (kg)	Kč
Lněné suroviny	6 718 226	170 118	1 232 407	18 197
Konopné suroviny	2 692 028	32 357	364	67

Z tabulky je patrné, že obchodní bilance v tomto sektoru je jak objemově, tak hodnotově v docela velkém schodku.

3. SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY

3.1. Historie firmy

Historie firmy je úzce spojena s historií Lnářského průmyslu a Lnářské výroby na Trutnovsku, jež sahá až do 12. století

1592	Založen v Trutnově plátenický cech
1740 – 1780	Za vlády Marie Terezie konjunktura lnářství
1753	Vznik Trutnovské horské obchodní společnosti
1836	Johann Faltis založil v Mladých Bukách první mechanickou přádelnu v Čechách
19. stol	Vznikaly další přádelny podnikatelů Faltise, Haaseho, Walzelů, Klugeho a Etricha. Existovala v Trutnově Lnářská burza
1876	J. A. Kluge založil v Heřmanových Sejfech (Rudník) první mechanickou tkalcovnu lnu
poč. 20. stol.	Vznik dalších tkalcoven na Trutnovsku a Úpicku
1928-1933	Hospodářská krize, zavírání továren
1945 – 1946	Období znárodňování, obnova válkou přerušené výroby
1945	Vznik Českých lnářských textilních závodů (ČLTZ) Trutnov
1949	Rozdělením ČLTZ vznikly národní podniky Lenka Mladé Buky, Texlen Trutnov, Úpolen Úpice a další

1958	Sloučením Lenky, Texlenu a Úpolenu vznikl velký n. p. Texlen Trutnov. Trutnov sídlem generálního ředitelství VHJ Lnářský průmysl
1991	Vznik akciové společnosti TEXLEN Trutnov
1998	Majoritním vlastníkem TEXLENU, a. s. soukromá společnost Texlen Linen, a. s.

Současně s privatizací byl státní podnik transformován na podnik holdingového typu, kdy byly jednotlivé závody podniku převedeny na akciové společnosti s právní subjektivitou. Koncem 90. let minulého století byla dovršena restrukturalizace, která odstranila původní roztříštěnost skupiny a zavedla zjednodušené schéma centrálního řízení.

TEXLEN tvoří skupinu podniků, které jsou tradičními výrobci Lnářského sortimentu s dlouholetými zkušenostmi. Hlavním výrobním programem jsou tkaniny pro oděvní účely a tradiční výrobky jako utěrky, ubrusy, stolní soupravy a další výrobky ze lněných a jiných přízí. Nově i konfekce dámských oděvů a pánských košil. Výrobní kolekce jsou pravidelně obměňovány podle módních trendů.

Obr. č. 3: Mapa ČR s logem společnosti



Firma Texlen je členem Lnářského svazu ČR, zájmového svazu lnářů, tato organizace sdružuje pěstitele lnu, zpracovatele lnu a spolupracující instituce. Cílem činnosti je vzájemná spolupráce a podpora lnářů a lnářství v ČR, poskytování informací, pořádání seminářů, poradenství, zastupování zájmu lnářů vůči ministerstvům a dalším orgánům a organizacím a vůči zahraničním partnerům. Firma čerpá z členství veškeré výhody a spolupráci si obě strany pochvalují.

Dále je firma členem mezinárodní organizace CELC (Evropský lnářský a konopný svaz). Je to společenství lnářských a konopných výrobců a jejich dodavatelů. Má sídlo v Paříži. Členy jsou producenti z téměř všech zemí Evropské unie. Vstup do této organizace je provázen vstupními poplatky. V minulosti byly členy spíše firmy ze západní Evropy, především Francie a Belgie, které mezi sebe moc nikoho nechtěly pouštět. V nastalé situaci na textilním trhu najednou sami zvou další a další evropské firmy. Je to dáno nutností spolupráce v boji proti producentům z Asie.

Organizace CELC usnadňuje práci členů od fáze pěstování do samotné výroby a prodeje, poskytuje informace o členech a produktech, o trendech a vývojích mladých designerů. Sleduje a vyhodnocuje inovace, výzkumy, pohyb surovin a produktů. Kontroluje kvalitu a poskytuje známky kvality. Pořádá módní přehlídky. Vydává učební materiály pro školení pracovníků, prodejní brožury, reklamní letáky a také tiskové zprávy, které jsou cennými zdroji informací.

Hlavní body práce organizace jsou:

- ekologicky a s přírodou
- snadná péče o produkty
- zdravě a prospěšně
- současně, moderně

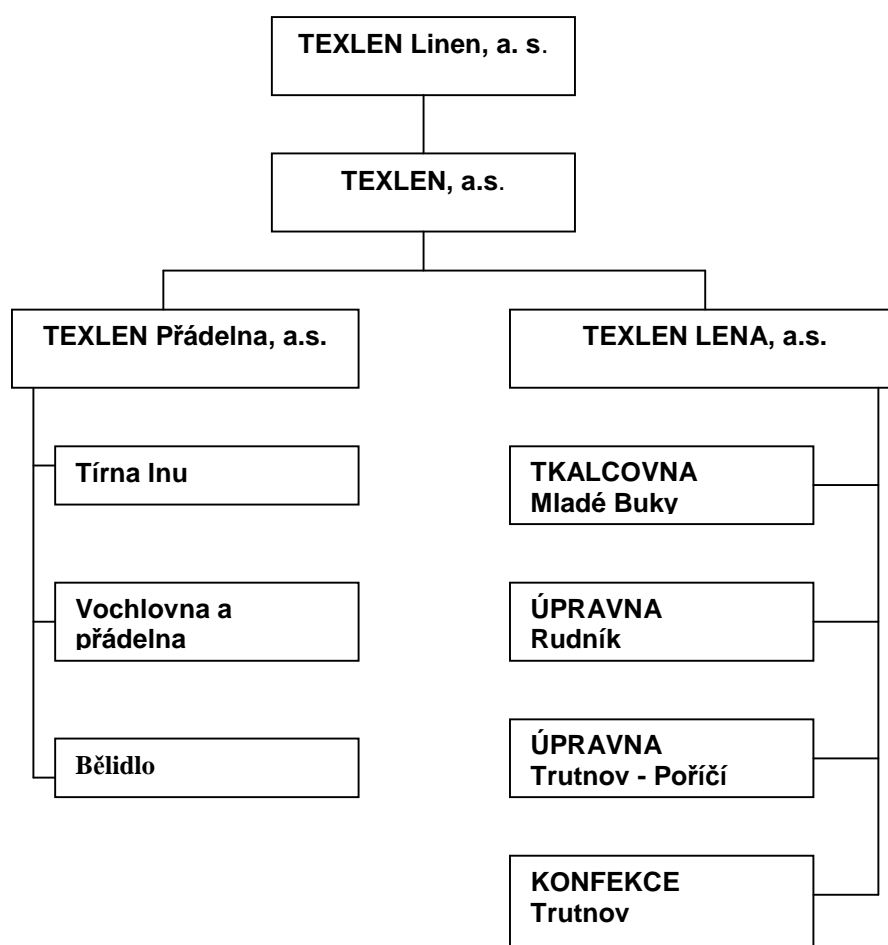
Tato spolupráce zatím funguje velmi dobře. V dnešním světě integrací a rychlého pokroku byl vstup do takovéto organizace zřejmě nezbytný.

3.2. Struktura společnosti

V 90. letech minulého století prošla společnost značnými organizačními změnami, díky nimž doznala změn i struktura firmy. Byla odstraněna původní roztříštěnost skupiny a byla zavedeno jednoduché schéma centrálního řízení. V současné době tvoří holding Texlen tyto společnosti:

- Texlen Linen, a.s.
- TEXLEN, a. s.
- dceřiné společnosti TEXLEN – Pádelna, a. s. a TEXLEN – LENA, a. s. společně se svými závody a provozovnamí

Obr. č. 4: Struktura společnosti



3.3. Sortiment výrobků

Základní surovinou pro výrobu výrobků firmy je LEN, který jim dodává jak výborné užité vlastnosti, tak i určitou výjimečnost - je znakem elegance a komfortu.

Specifické vlastnosti lněného vlákna dávají lněné tkanině z něho vyrobené značnou pevnost, pružnost a odolnost. Technické lněné vlákno složené z mnoha elementárních vláken během nošení a především po následném opakovaném praní vlivem postupného uvolňování mezivláknenných vazeb měkne, tkanina je stále vláčnější, příjemnější ve styku s pokožkou.

V nabídce se však nachází také výrobky z čisté bavlny, směsi len/bavlna a dalších materiálů. Některé výrobky je možné zdobit výšivkou.

Návrhy nových výrobků vznikají ve vlastním ateliéru. Zpracovávají se zde také návrhy zákaznické.

Produkty firmy Texlen:

Nitě

- lněné nitě hlazené
- lněné nitě matové
- lněné nitě hlazené a matové
- lněné a bavlněné nitě-klubka
- nitě polyamidové

Lněné příze, vlákna, atd.

- Lněné příze z dlouhého vlákna
- Lněné příze z krátkého vlákna
 - mokropředené
 - suchopředené
- Lněné příze bělené, přírodní, barvené
- vochlované lněné vlákno a koudel
- vochlované lněné vlákno (panenky pro instalatéry)
- lněné mykance a česance

Oděvní tkaniny

- košiloviny
- oblekoviny

Bytový textil

- dekorační tkaniny
- ubrusovina v metráži

Kusové výrobky

- utěrky
- ubrusy
- ručníky
- ubrousky
- stolní a ložní soupravy
- zástěry
- chňapky

Technické tkaniny

- lehátkoviny - šíře
- slunečnickoviny
- stanovky
- matracový damašek
- žehlící a malířská plátna
- roletovina
- výšivkové plátno
- rezná a praná plátna
- tkaniny pro pracovní oděvy
- tkaniny pro uniformy

3.4. Prodej

Prodej je rozdělen do čtyř sekcí: export, tuzemsko, prodejny a další služby

3.4.1.Export

V oblasti exportu zprostředkovává firma dva programy:

Linen HOME

Zajišťuje prodej veškerých kusových i metrových výrobků určených pro oblast domácího textilu.

-utěrky

-ručníky

-stolní

-dekorační a potahové tkaniny

Výrobky jsou v rozličných kombinacích materiálů a surovin, převážně lněné.

Linen MODA

Nabízí sortiment oděvních tkanin ze 100% lnu nebo jeho směsí určených pro výrobu dámského i pánského svrchního ošacení. Nabídka zahrnuje tkaniny různých hmotností od košilovin až po tkaniny oblekové v různých finálních úpravách a v široké škále barevných odstínů.

3.4.2. Tuzemsko

Zajišťuje prodej veškerého sortimentu v ČR a SR. Nákup výrobků zákazníkem lze uskutečnit několika způsoby. Od telefonické či písemné objednávky, osobním odběrem, nákupem dle vzorníků či katalogu, až po vybrané zboží přes internetový obchod.

Odběr zboží je možný osobním kontaktem, zasláním na dobírkou poštou nebo zásilkovou službou nebo podnikovou dopravou.

Odběratelům jsou poskytovány slevy dle dosaženého obrátu za předešlý rok, dle hodnoty jednorázového odběru v Kč a při platbě v hotovosti

3.4.3. Prodejny

Tovární prodej na Horské

Prodej v areálu TEXLENU na Horské ulici v Trutnově. Zde nabízí sortiment všeho druhu: Módní lněná metráž rezná, barvená, pestře tkaná, v celé škále hmotnosti, bavlněné tkaniny s maskovacím potiskem, stanovky, lehátkoviny. Celý sortiment kusových výrobků od utěrek a ručníků, ubrousků a ubrusů, až po stolní soupravy, ale i konfekci.

TEXLENSká prodejna v Hypernově Trutnov

Sortiment všeho druhu od metráže až po konfekci.

3.4.4. Další služby

- prodej nití a přízí » Vochlovna a přádelna
- prodej tírenských polotovarů » Tírna Lnu
- barvení nití a přízí » Bělídlo
- úprava textilií » Úpravna Poříčí
- tisk/potisk plošných textilií- Úpravna Rudník

3.5. Marketingové prostředí

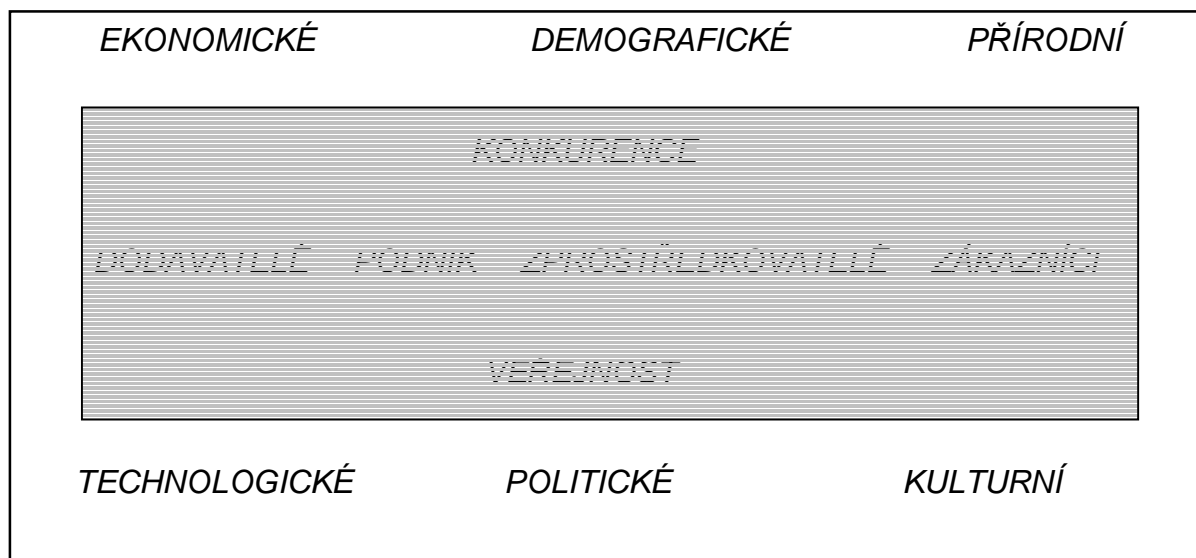
Žádný subjekt nemůže existovat v absolutním osamocení, je naprosto zřejmé, že je obklopen prostředím, které na něj určitým způsobem působí a ovlivňuje jeho chování a reakce.

Stejně je to i se všemi podniky. Pokud takový podnik chce být úspěšný, pak by měl vlivy prostředí analyzovat a znát je co nejlépe. Využívat těchto znalostí ve svůj prospěch, přizpůsobit své chování k současnému, a i k očekávanému vývoji prostředí v němž se vyskytuje.

Marketingové prostředí je takové prostředí, které zahrnuje vlivy a síly, působící na trhy a marketing firmy. Zahrnuje aktéry a síly, které mohou ovlivňovat firmu ve smyslu rozvoje a udržení vztahů se svými cílovými zákazníky.

Marketingové prostředí můžeme rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí.

Obr. č. 5: Marketingové prostředí firmy



V šedé části uprostřed je mikroprostředí firmy a ve vnější světlé části jsou vlivy makroprostředí.

3.5.1. Mikroprostředí firmy

Jsou to ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují realizaci hlavní funkce firmy, tj. uspokojování potřeby svých zákazníků.

Do mikroprostředí zahrnujeme nejbližší účastníky společnosti. Zahrnuje samu firmu, dodavatele, tržní zprostředkovatele, zákazníky, konkurenci a veřejnost.

V rámci **samotného podniku** představuje marketingové oddělení prvek, který slouží především při rozhodování o budoucí marketingové strategii podniku a tím také dává směr činnosti ostatních oddělení. Takovou starost o cílové trhy nelze samozřejmě ponechat pouze na marketingovém managementu. Musí se

respektovat a analyzovat také výrobní, technické, finanční a jiné další podmínky, které v daném podniku existují.

Dodavatelé jsou subjekty, které zabezpečují potřebné zdroje pro firmu, ale také pro její konkurenty, aby měli možnost uspokojovat potřeby svých cílových zákazníků. Na podnik působí cenou, dostupností, dostatečnými zásobami a dalšími podmínkami. Marketingové oddělení musí pečlivě sledovat situaci a vývoj, aby mohli včasné a dobře reagovat na změny či nepříznivé jevy, které mohou postihnout podnik. Toto je jedna z nejdůležitějších částí mikroprostředí.

Zprostředkovatelé jsou firmy, které ulehčují společnosti činnosti při propagaci, prodeji a distribuci zboží až k samotným zákazníkům. Podílí se na tvorbě velmi důležitých distribučních kanálů.

Zákazníci, to je vlastně část mikroprostředí, kvůli které podniky a firmy vlastně vznikají. Jde o uspokojování jejich potřeb. Dobrý vztah k zákazníkům, úsilí podnikového vedení o výrobu kvalitního zboží, poskytování co nejkomplexnějších služeb, inovace a seriózní jednání podniku, zaručuje firmě dobré jméno a tím dobrou pozici na trhu.

Konkurence, tato složka má velký vliv na marketing. Podnik musí dobře znát konkurenci, nynější stav a také hlavně budoucí vývoj, co konkurenční firmy připravují. Sledovat domácí, ale i zahraniční trhy. Jde o to, obsloužit zákazníky lépe než ostatní. V dnešním světě je konkurenční výhoda jedna z největších aspektů dobře prosperujícího podniku.

Veřejnost také silně ovlivňuje marketingové činnosti podniku. Proto má většina firem oddělení pro styk s veřejností. To se stará o styk a dobrou spolupráci s veřejností, ať už se sdělovacími prostředky, finanční nebo občanskou veřejností. Do této skupiny patří i vlastní zaměstnanci podniku. [2]

Mikroprostředí Texlenu

Co se týče *samotného podniku*, tak firma již nyní nemá samostatné marketingové oddělení. V minulosti takové oddělení existovalo, ale pro nedostatečnou kvalifikaci pracovníků a pro následnou nespokojenost vedení bylo zrušeno. V prodejním programu Tuzemsko jsou zaměstnáni čtyři pracovníci, kteří se starají o průzkumy trhu, styk se zákazníky, výběr cílových skupin spotřebitelů a celkově o prodej na území České republiky. Tato skupina agentů zajišťuje informace potřebné pro výrobu produktů. Co a jak si přejí zákazníci vyrobit, kdy a v jakém množství. Představují styk zákazníka s firmou.

V oblasti exportu jsou jak v programu Linen HOME, tak i v programu Linen MODA agenti rozestří po Evropě, kteří zajišťují informace potřebné pro výrobu. Pro rychlou reakci na požadavky trhu. Na základě styku a jednání s různými zákazníky, v těchto programech jsou to většinou velkoodběratelé, se firma snaží měnit výrobu, tak aby byla schopna rychle uspokojit dané potřeby klientů. Výrobní a logistická část využívá těchto informací, aby mohla co nejrychleji a nejefektivněji reagovat. Zde je možnost konkurence schopnosti, v rychlosti dodání. V tom ještě Čína tak silná není.

Vztahy s *dodavateli* jsou jeden s největších problémů podniku. Ať už jde o dodržování termínů, dodržení typu a množství surovin. Velkou část představují dodavatelé z východu. Přes časté cesty do Ukrajiny a bývalých republik Sovětského svazu se podnik potýká s nevolí plnit požadavky podniku. Už se kolikrát stalo, že dodavatel odsouhlasí dodávku, která je navíc kryta smlouvou a nakonec přijede kamion úplně jiného zboží. To má pak za následek zdržení celého výrobního procesu a tím pádem další a další problémy a nespokojenost zákazníků. Se surovinou v tomto oboru je velký problém, je to celkem složitá alchymie. Proto je těžké se rozhodnout pro dodavatele, když občas neplní podmínky, ale zase na druhou stranu má nejlepší suroviny.

Zákazníky představují především velkoodběratelé, velké obchodní domy a další průmysloví výrobci. Co se týče programu Tuzemsko, zde jsou klienti spíše z vyšších kruhů společnosti. Ti si objednávají modely, které jsou poté prezentovány na módních přehlídkách po celé zemi. Zákazníci jsou s kvalitou výrobků Texlenu spokojeni, důležité je dodržování termínů dodání. A také samozřejmě cena. Ta jde přímou úměrou se složitostí technologie výroby a nedostupností kvalitních surovin.

Konkurence přímo v oboru lnářství není v republice téměř žádná. Jde spíše o konkurenci jiných materiálů a především “mocného strašáka z východu”, Číny.

Veřejnost v regionu vnímá Texlen jako jeden z největších, nejstabilnějších podniků s bohatou historií. V Trutnově a okolí zaměstnává nejvíce lidí.

3.5.2. Makroprostředí firmy

Představuje širší rámec, v němž probíhají aktivity firmy. Jde o vztahy ke společnosti, změnám technickým i sociálním, a stavu řízení hospodářství.

Firma, její dodavatelé, zprostředkovatelé a odběratelé se pohybují v makroprostředí činností a trendů. Patří sem ekonomické, demografické, přírodní, technologické, politické a kulturní vlivy.

Ekonomické vlivy, představují a ovlivňují kupní sílu, kterou trhy a lidé potřebují. Závisí na příjmech obyvatelstva, cenách, úsporách, dluzích a dostupností úvěrů.

Demografické prostředí má pro marketing firmy zásadní význam, protože se jedná o lidi a ti jak známo tvoří trhy. Firma by měla znát demografický vývoj, který s sebou nese vytváření či rušení trhů a tím pádem růst či útlum potřeb.

Přírodní vlivy se přetřásají čím dál tím častěji v různých debatách a analýzách. Zahrnuje přírodní zdroje potřebné nejen pro výrobní a obchodní sféru, ale i pro samotný život. V textilním odvětví jsou velmi důležitou součástí výroby. V tomto oboru je hodně potřeba přírodních zdrojů. Stále více a více je kladen důraz na čistotu životního prostředí, což nese velké nároky na výrobu.

Míra hospodářského růstu velmi závisí na nově objevených **technologiích**. Každá nová technologie a nové výrobky mění konkurenční prostředí i celé trhy. Nevčasná reakce a přizpůsobování novým technologiím výroby mohou zničit celou firmu.

Politické a kulturní vlivy působí nejen na chování zákazníků, ale i na firmu samotnou. Ať už prostřednictvím zákonů, vyhlášek nebo historickými a morálními aspekty. Dodržování takovýchto zásad vede k dobrému jménu podniku. [2]

Makroprostředí Texlenu

Působení *ekonomických jevů* je zřejmé a nezvratné, neustálý růst životních a výrobních nákladů komplikuje téměř všechno konání různých subjektů. Také Texlenu, růst energií, cen dopravy a surovin ztěžuje podniku život. Je to ale problém téměř každého, tak se s tím podnik musí vypořádat. Nejlépe tím, že přesvědčí zákazníky, že lněné výrobky jsou to nejlepší, co mohou nosit, či používat v domácnosti.

Působení *demografických vlivů* moc podnik nezkoumá. Podle mého by ale stály za pozorování. Už jen z toho důvodu, že zákazníci tvoří z převážné části obyvatelstvo nad 30 let. Mladší se o vybavení domácnosti zatím moc nestarají a lněné kalhoty či košili si také na sebe také moc často nevezmou protože jsou pohodlnější a mačkavost materiálu nebude zrovna žádaná.

Přírodní vlivy se nedají nějak odvrátit. Pouze zajištění rezerv zásob a dobrého logistického procesu mohou zmírnit či zcela eliminovat ztráty způsobené rozmary přírody.

Jak už jsem se dříve zmínil, *technologie* výroby lnu je velmi složitá. Je velká zbraň a zároveň slabina tohoto odvětví. Na jedné straně vytváří značnou překážku pro vstup do odvětví a na straně druhé představuje časové a nákladové potíže.

O *politice* se mnohým textilním výrobcům již zdá. Problémy se zbožím z Asie má ale nejen textilní trh. Zde bude záležet na politickém a hospodářském vyjednávání představitelů země, Evropské unie a organizace CELC, jak se vypořádají s nastalou situací přívalu zboží, které je nesrovnatelně levnější, ale rozporuplné svou kvalitou a podmínkami výroby.

3.6. Zaměstnanci

V lednu letošního roku byly zahájeny v dceřiných společnostech TEXLEN – Přádelna, a. s. a TEXLEN – LENA, a.s. projekty vzdělávání *Mistři Přádelny* a *Mistři LENY*.

V těchto společnostech se firma dlouhodobě potýká s nízkou vstupní úrovní kvalifikace zaměstnanců ve výrobě. Textilní školství, které soustavně připravuje žáky pro práci pro práci v textilním průmyslu není na dobré úrovni, dalo by se říci, že je v krizi. Firma se proto rozhodla připravit školení pro zvýšení úrovně kvalifikace.

Projekt *Mistři Přádelny* je zaměřen na zvyšování kvalifikace pracovníků na pozicích přadlák, mistr, vrchní mistr a přední dělník. Cílem druhého projektu *Mistři LENY* je zvyšování kvalifikace na pozicích tkadlena, seřizovač a mistr.

V rámci těchto projektů také vznikly učební texty, jsou to skripta s názvy Základy výroby lněných přízí a Základy výroby tkanin. Absolvování kurzů a tím i zlepšení kvalifikace je takto směřováno pro více než 70 vybraných dělníků a techniků výroby. Úspěšným absolventům kurzů budou předány certifikáty.

Tyto projekty jsou financovány Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Obr. č. 6: Logo Evropského sociálního fondu



3.7. SWOT analýza

SWOT analýza je ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů firmy. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění daného podnikatelského záměru (S – W analýza) a současně provést rozbor i vnějších příležitostí a omezení tržního prostředí (O – T analýza). Na jejím základě může firma přistoupit k určení cílů plánovaného období.

S – W analýza spočívá ve vymezení silných a slabých míst firmy, Jsou to zejména souvislosti marketingové, finanční, technologické, personální a organizační.

O – T analýza představuje rozbor vnějších činitelů a stanovení příležitostí a hrozeb, které z nich vyplývají. [7]

Silné stránky (Strengths):

- český výrobce s dlouholetou tradicí
- znalost značky stálými zákazníky
- existující katalog výrobků
- přímý kontakt s odběrateli prostřednictvím osobního prodeje
- velká výrobní kapacita
- poskytování cenových slev
- vlastní internetové stránky s možností online nákupu zboží
- kontakty se zahraničím
- člen CELC a Lnářského svazu
- certifikát ISO 9001
- složitá technologie výroby – ztížení vstupu na trh

Slabé stránky (Weaknesses):

- nedostatek informací o cílových trzích
- neexistence marketingového oddělení
- průměrná flexibilita managementu
- malá finanční motivace zaměstnanců
- nedostatky v organizaci práce
- nízká vybavenost výpočetní technikou
- malá informovanost mimo region
- složitá technologie výroby – nepostačující kvalifikace nastupující generace pracovníků
- jazyková vybavenost vrcholového managementu
- nedostatečná reakce schopnost na módní trendy v Evropě

Příležitosti (Opportunities)

- malé pokrytí trhu
- průnik do nových segmentů trhu
- možnost dalších průniků na zahraniční trhy
- životní styl obyvatelstva – návrat k přírodním produktům
- výše zmíněné projekty vzdělávání zaměstnanců
- možnosti získání, čerpání nových dotací z EU

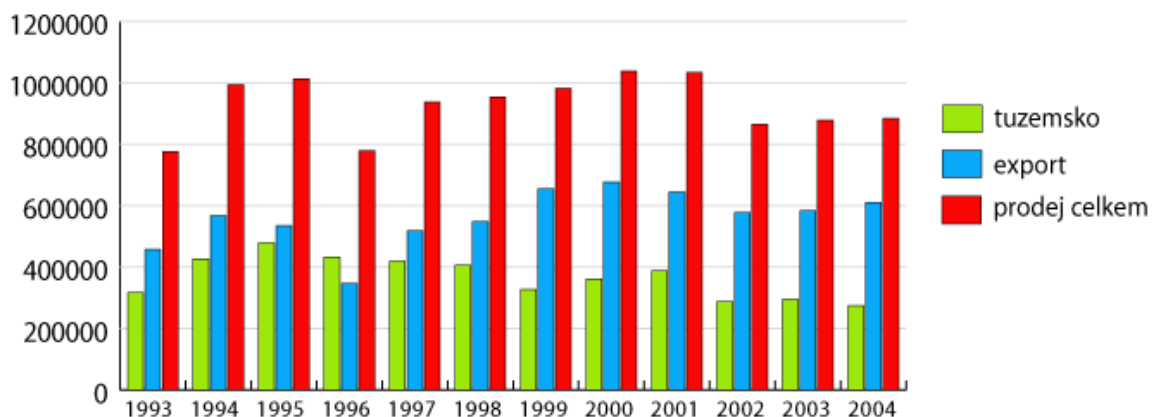
Hrozby (Threats):

- obecný růst životních nákladů
- zvyšování cen vstupů
- špatný stav zemědělství – suroviny
- vstup nového konkurenta ze zahraničí
- expanze ohromného čínského potenciálu – snižování konkurenceschopnosti

3.8. Ekonomické ukazatele

Obr. č. 7: Vývoj prodeje v holdingu TEXLEN v tisících korun

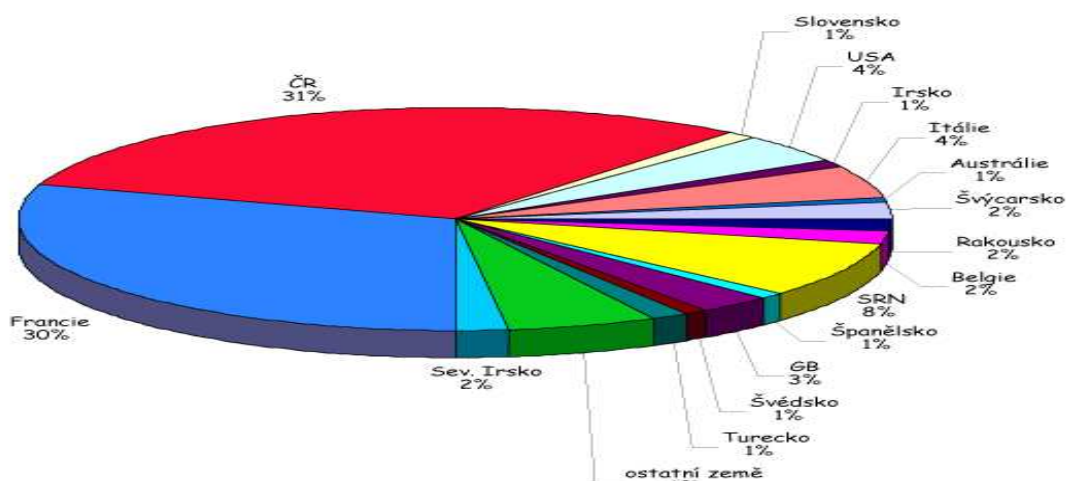
Vývoj prodeje v holdingu TEXLEN



Z grafu je patrné, že prodej se mění v cyklech, které jsou zřejmě způsobeny úrodností, sklizní lnu a cenovou reakcí konkurentů. V dalších letech by se dle plánu měly prodeje ustálit někde na úrovni 760 milionů korun.

Obr. č. 7: Vývoz dle odběratelů v roce 2004

Vývoz dle odběratelů v roce 2004



Z grafu je patrné, že většina výroby jde vlastně mimo území České republiky. Je vidět silná vazba na odběratele z Francie, Itálie či Belgie. Tato spolupráce je

pevně utužována permanentním stykem. Častými služebními cestami a zejména zahraničními veletrhy jako jsou TEXWORLD v Paříži či HEIMTEXTIL ve Frankfurtu nad Mohanem, a také v rámci CELC.

Obr. č. 8: Loga veletrhů



3.9. Marketingový mix

Marketingový mix je základním pojmem celého marketingového procesu. Velmi dobře jej chápe většina marketingových, moderních pracovníků v řadě odvětví, zejména v těch, ve kterých se jedná o výrobky materiální povahy.

Bohužel, pravdou však velmi často je, že přesný význam a obsah tohoto pojmu, principů a procesů, které jsou s ním spojeny nebývá plně pochopen lidmi, kteří jej používají a často o něm diskutují. Řada manažerů jej považuje za jakýsi teoretický model, který pomáhá při pochopení spektra činností obsažených v úkolech marketingu. V řadě případů je považován za pouhou pomůcku k vysvětlení toho, že marketing je trochu širší pojem než prodej, marketingová komunikace či reklama. [1]

Četl jsem již spoustu definic, co to vlastně ten marketingový mix je. Podle mého tento pojem nejlépe vystihuje tato: „*Marketingový mix je soubor marketingových*

nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“¹

Marketingový mix tedy představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou. Předností tohoto pojmu je, že různé firmy ve stejném oboru podnikání si mohou vybrat různé marketingové mixy. Ve skutečnosti jsou to

právě tyto rozdíly ve výběru, které mohou jedné firmě poskytnout konkurenční výhody nad jejími konkurenty. [1]

Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které jsou v marketingové terminologii označovány jako čtyři P. V našich parametrech se v naprosté většině setkáváme s označením marketingový mix. Těmito čtyřmi nástroji jsou:

- Výrobek (Product)
- Distribuce (Place)
- Cena (Price)
- Komunikace (Promotion)

Uvedené nástroje slouží hlavně k uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností jsou tyto prvky ovlivnitelné a kontrolovatelné. Vhodnou modifikací produktu, cest distribuce, propagační činnosti a vhodnou výší ceny je možné docílit spokojenosti zákazníka a současně též získat, jak už je výše uvedeno výhodu nad konkurenty v hospodářské soutěži. [2]

Marketingový pracovník má k dispozici řadu komponentů ke každému z nástrojů (4 P). Schopnost jejich mísení a používání s ohledem na soubor zjištěných

¹ Ing. DĚDKOVÁ, J. – Ing. HONZÁKOVÁ, I.: Základy Marketingu. Liberec 2001. s. 92

požadavků a ve spojitosti s řadou dalších cílů je jedním ze základních požadavků kladených na účinný marketing.

Model čtyř P marketingového mixu si nejspíš získal oblibu pro svou eleganci, a ne pro svou platnost za všech okolností. Jednoduchosti bylo dosaženo na úkor obecné platnosti. Lehce lze nalézt příklady marketingových programů, pro které neplatí model čtyř P. Proto je neméně důležité si zapamatovat, že tento model nemá obecnou platnost. To znamená, že záleží na oboru, poslání či prostředí dané firmy. Snažíme-li se vyrobit správný produkt za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě, bude marketingový program účinný a úspěšný. Je však třeba si uvědomit, že každý ze čtyř základních nástrojů můžeme dále dělit na řadu dílčích komponentů.

Je tedy zřejmé, že nelze uvažovat pouze v pojmech čtyř P. Pokud chceme být úspěšní musíme nalézt rozhodující komponenty, o které se bude opírat marketingová strategie firmy. [1]

Tab. č. 1: Komponenty čtyř P

Výrobek (Product)	Cena (Price)	Distribuční místo (Place)	Komunikace (Promotion)
Značka	Úvěrové podmínky	Distribuční cesty	Reklama
Balení	Doby splatnosti	Umístění	Podpora prodeje
Podmínky	Slevy	Přeprava	Public relations
Služby	Splátky	Dodávky	Osobní prodej
Vzhled	Provize	Zásady	Přímý marketing
Záruky	Celkové náklady	Celní podmínky	

Každá firma je jiná, tudíž každá by si měla vybrat, na co se zaměří, či který z komponentů nejvíce potřebují pro svou strategii, či k naplňování poslání firmy. Co je vhodné pro kosmetickou firmu, není vhodné například pro firmu, která vyrábí a prodává součásti automobilů výrobcům vozidel. Situace může být ve skutečnosti zřejmě ještě o dost komplikovanější, protože firma vyrábějící automobilové součástky může mít různé marketingové mixy v závislosti na tom, zda prodává své

výrobky výrobcům vozidel, nebo opravnám. V prvním případě je jen málo důvodů k tomu, aby utrácela peníze na marketingovou komunikaci nebo reklamu. V druhém případě je naopak reklama jedním z pilířů strategie, protože se snaží o vstup na trh, na kterém se nachází velký počet zákazníků.

3.9.1. Výrobek (Product)

Výrobky a služby jsou srdcem marketingového mixu. Bez těchto produktů nemůžeme uspokojit potřeby zákazníka. Zároveň si však musíme uvědomit, že firma považuje za svůj produkt něco, co nemusí být totožné s tím, co si její zákazník kupuje. Peter Drucker to již před několika lety vystihl touto stručnou větou: „*Dokud zákazník nezíská potěšení z užité hodnoty, stále se ještě nejedná o produkt, ale pouze o surovinu*“ (Drucker 1973).² [1]

Výrobek je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, které se stávají předmětem směny na trhu a jsou určeny k uspokojování lidské potřeby či přání.³

Co všechno může být produktem? Na tuto jasnou otázku většina lidí začne vyjmenovávat nejrůznější předměty, se kterými se setkáváme v domácnostech, v zaměstnání, na silnici, v městech a na venkově, apod. Prostě vyjmenovává tzv. *hmotné produkty*, ale již si neuvědomuje, že to jsou všechny hmotné předměty ať již jako suroviny, polotovary nebo zboží.

Při dalším zamyšlení lidé zjistí, že druhou skupinou jsou *služby hmotného charakteru*, kde předmětem služby je činnost, vztahující se bezprostředně k hmotnému produktu. To jsou například opravy nejrůznějších produktů, ubytování

² MAJARO, S.: Základy marketingu. Grada Publishing, 1996, s. 85.

³ Ing. DĚDKOVÁ, J. – Ing. HONZÁKOVÁ, I.: Základy marketingu. Liberec 2001, s. 95

nebo stravování. Vedle tohoto typu služeb existují i služby, které nejsou bezprostředně vázány na hmotný produkt. To je například kultura, finanční služby, sportovní kluby apod., které můžeme označit jako *nehmotné produkty a služby*.

Výrobky firmy TEXLEN

Výrobky firmy TEXLEN, a. s. jsou již výše vyjmenovány. Společnost je specifická svou výrobou z lněných surovin. Textilní průmysl má a bude mít vždy budoucnost, lidé si budou vždy muset „něco obléknout“. To, že je firma specializovaná na len ji činí nemalou konkurenční výhodou. Na českém trhu nemá prakticky žádnou konkurenci, to je dáno znalostmi technologií, které jsou chráněny licencemi. Snad jediná možná hrozba pro tento segment, je výroba z konopí, které má podobné vlastnosti jako len. Ale firma se snaží, zatím úspěšně, tento nový trend hned v začátcích podchytit. Problémy jsou však se surovinou, protože v České republice je zakázáno pěstovat konopí.

Firma nabízí širokou škálu produktů. Segment, na který se společnost soustřeďuje se dá rozdělit na:

- oblečení – běžná spotřeba
- tkaniny pro domácnost – ubrusy, utěrky, ložní atd. – také běžná spotřeba
- prodej firmám jako jsou restaurační zařízení, hotely, školy atd.
- prodej zájmovým skupinám – vlajky, stanoviny atd.

Co se týká věkového rozdělení potencionálních zákazníků, tak firma oslovuje spíše lidi od 30 let výše. Zatím mladší lidi tento materiál nenadchl. Firma se ale snaží změnit vlastnosti lnu, které dle výzkumu mladým „vadí“. Tyto vlastnosti jako mačkovost, nerozmanitost barev a jsou předmětem dalšího výzkumu, kde se různým směšováním daří tyto „nedostatky“ odstranit. Tudíž si myslím, že problémy do budoucna by firma v tomhle případě mít neměla.

3.9.2. Cena (Price)

Cena je dalším důležitým prvkem marketingového mixu. V tomto ohledu se jedná o velice mocný nástroj, který se v rukou zkušených marketingových pracovníků může stát všestranným nástrojem, dlouhodobě ovlivňujícím úspěch celé firmy. [6]

Cena je také jediným prvkem z celého marketingového mixu, který produkuje příjmy. Ostatní prvky totiž produkují náklady.

Současně však cena ovlivňuje konečné rozhodnutí při výběru zboží zákazníkem, ovlivňuje jeho psychologické reakce a chování. I když v dnešní době se klienti více a více rozhodují na základě „doprovodných služeb“. Cena ale vždy zůstane pro rozhodování o koupi základem, hlavně v chudších krajích.

Velmi důležitý je vztah ceny a poptávky. Poptávka při jedné cenové hladině může být zcela odlišná od poptávky, která bude existovat při jiné cenové hladině. Za normálních okolností se poptávka mění s cenou. Čím vyšší je cena, tím menší je poptávka a naopak.

Rozdílný je také způsob vnímání ceny výrobcem a spotřebitelem. Výrobce si pod cenou představí množství, náklady a marži. Na druhé straně spotřebitel porovnává hodnoty, přínosy, užitek a náklady vzhledem ke svým potřebám. [2]

Při tvorbě ceny je potřeba vzít v úvahu řadu faktorů, jako například to, v jakém stádiu životního cyklu se produkt nachází, celkové portfolio produktů, analýzu užitečnosti produktu pro spotřebitele a v neposlední řadě i image produktu. Tvorba ceny je taková směsice umění a vědy.

Faktory zvyšující cenu:

- ◆ Nedostatečná nabídka
- ◆ Exkluzivita neboli image produktu
- ◆ Výrazná odlišnost od produktů konkurence
- ◆ Rozhodnutí vytěžit z produktu co nejvíce, bez ohledu na jeho budoucnost
- ◆ Návratnost vysokých nákladů

Faktory snižující cenu

- ◆ Nedostatečná odlišnost od konkurence
- ◆ Snaha o získání většího podílu na trhu
- ◆ Produkt je využíván ve škále produktů jako cenová laťka – umožňuje prodej mnohem ziskovějších produktů
- ◆ Nadměrná nabídka [1]

Ceny výrobků firmy TEXLEN, a. s. jsou po dlouhých vývojích ustáleny někde na hranici mezi luxusnějším zbožím a dostupnějším zbožím. Záleží hodně na segmentu a na konkurenčních cenách (zboží z jiných materiálů).

Ceny se také mění dle sezóny. Je to markantní hlavně, co se týče oblečení. Lněné výrobky jsou v zimních obdobích v útlumu. Tento určitý mínus je ale cenově vynahrazen už i díky image výrobku, určité exkluzivitě.

3.9.3. Komunikace (Promotion)

Hlavním posláním mixu marketingové komunikace je předání škály sdělení zákazníkům nebo distribučním cestám. Je nutno informovat zákazníka, že je prodáván určitý produkt, jehož konzumace přináší uspokojení.

Celý proces komunikace je pro odesilatele ukončen teprve tehdy, když získá určitou zpětnou vazbu, zda zpráva dosáhla místa svého určení způsobem, který odesílatel očekával.

Komunikačním mixem se marketingový manažer snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Součástí komunikačního mixu jsou osobní prodej a neosobní formy prodeje, zahrnující reklamu, podpory prodeje a Public Relations.

1. Osobní prodej – prezentace výrobku nebo služby při osobní komunikaci s potenciálním kupujícím. Je to tedy přímá forma. Prodej sám je původně formou komunikace.

2. Reklama – placená, neosobní komunikace prostřednictvím různých médií. Cílem je přesvědčit členy skupiny příjemců sdělení, cílovou skupinu. Reklamními nosiči jsou prostředky jako tiskoviny, letáčky, pohyblivé reklamy, billboardy, poutače, audiovizuální prostředky, symboly, loga, spoty v televizi, rozhlasu atd.

3. Podpory prodeje – zahrnují vlastní pořádání výstavek a účasti na mezinárodních výstavách a veletrzích, předvádění výrobků a další nepravidelné prodejní činnosti. Je to krátkodobý podnět a většinou se kombinuje s určitými formami reklamy. Patří sem: soutěže, hry, vzorky, ukázky, kupony, slevy, odměny a dárky atd.

4. Public Relations – vytváření vztahů dovnitř i navenek firmy. Veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance, vládní a správní orgány, obecnou veřejnost a celou společnost, ve které daná firma operuje. Sem patří: články v tisku, projevy, semináře, výroční zprávy, sponzorování, styky s místními komunitami, lobování, firemní časopisy atd.

5. Přímý marketing – představuje všechny tržní aktivity, vytvářející přímý kontakt s cílovou skupinou. Většinou je uskutečňován prostřednictvím pošty, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin či časopisů. Zaměřuje se na vybraný, malý segment zákazníků. Mezi hlavní nástroje patří katalogový marketing, přímý zásilkový marketing, telemarketing, televizní marketing a elektronické nakupování online. [2]

Výhody a nevýhody nástrojů komunikace:

Osobní prodej – nese s sebou vysoké náklady na jeden kontakt. Výhodou je, že umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce. Naopak nevýhodou, že náklady na kontakt jsou podstatně vyšší než u ostatních forem, a je nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky.

Reklama – Je vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením, je relativně levná na kontakt. Nevýhody – je značně neosobní, nelze názorně předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné kvalifikované měření účinku.

Podpora prodeje – Upoutá pozornost a dosáhne okamžitý účinek, dává jasný podnět k nákupu. Naopak je snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě a může být nákladná.

Public Relations – Je relativně levné, hlavně publicita. Jiné PR akce jsou nákladnější, ale jejich frekvence nebývá tak častá. K výhodám patří vysoký stupeň

důvěryhodnosti, individualizace působení a dlouhodobý účinek. K nevýhodám pak, že publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace. [5]

Přímý marketing – šetří čas, člověk nakupuje z domova, umožňuje „návštěvu“ řady obchodů s velkým výběrem jakéhokoliv zboží, umožňuje možnost srovnání na základě katalogů, ať již tištěných či online. Naopak mezi nevýhody patří: ztráta osobního kontaktu se zákazníky, nákladnější, nutnost okamžité reakce na změny v katalogích či možnost nedorozumění.

Komunikace firmy TEXLEN

Osobní prodej

V tomto bodě je firma na velice vysoké úrovni. A jelikož je osobní prodej jedním z nejúčinnějších nástrojů komunikační politiky, je to každopádně velké plus. Velmi dobře zařízené podnikové prodejny s ochotným personálem přidávají na kvalitě poskytovaných služeb.

Dobrou možností firmy, pro styk se zákazníkem, jsou veletrhy a prodejní výstavy. V České republice je firma již stálým účastníkem veletrhů jako STYL (Brno – Výstaviště) či Vánoční trhy Brno (Brno – Výstaviště) a mnoha dalších. Na výstavištích firma sází na na první pohled pohledný stánek, jeho realizací bývá pověřena osvědčená sestava Design propagu paní Holubcové. Účasti na veletrzích lze označit jako úspěšné, kolem firemního stánku bývá vždy hodně živo. Samozřejmostí je i navázání nových kontaktů. Řada zákazníků se loučí se slovy, že je rozhodnuta přijet se podívat přímo do firmy.

Obr. č. 9: Logo veletrhu Styl



Texlen se již řadu let, jak už je uvedeno dříve, zúčastňuje i zahraničních veletrhů v zemích Evropské unie. Z nejznámějších například TEXWORLD v Paříži nebo HEIMTEXTIL ve Frankfurtu nad Mohanem.

Neosobní formy prodeje

Zde si myslím, že má firma mezery. Co se týče regionu, kde má firma sídlo, je reklama či Public Relations dobře zařízen. Například billboardy, potištěné autobusy, články v novinách, letáčky, symboly a loga. Velkým tahem v minulosti bylo sponzorování místního basketbalového družstva žen, které hraje první ligu a docela úspěšně. Tento tým nesl název BK Loko Texlen Trutnov. Pod tímto názvem klub dosáhl nejlepších výsledků historie. Před třemi lety se firma sponzorování vzdala. Myslím, ale že to svůj účel splnilo, lidé mají stejně stále tento název vrytý v paměti.

Co se týká podpory prodeje, do které se dají zařadit i veletrhy a prodejní výstavy, viz výše, je také na dobré úrovni. Firma pořádá módní přehlídky, poskytuje slevy a vzorky zákazníkům.

Mým názorem je, že by se společnost mohla více soustředit i na propagaci a informovanost po celé České republice. Naše země není zas natolik velká, aby se to nedalo zvládnout. Na to, že je firma v republice v oboru téměř osamocena, tak o ní není tolik slyšet. Lidé o ní prostě neví. Dle mého by si měla firma více podmanit český trh, protože postupem času se na naše území mohou tlačit výrobci, kteří mohou být vážnými konkurenty.

3.9.4. Distribuce (Place)

Zeptáme – li se mnoha lidí, co si představují pod pojmem distribuce, většina z nich nám začne popisovat nákladní automobily, vlaky a jiné dopravní prostředky, které se řítí po různých cestách při přepravě zboží. Určitě je to jedna ze stránek distribuce zboží a logistiky, ale pro potřeby marketingu chápeme širší pojem distribuce. A to, že distribuce znamená dodat správný výrobek, správným lidem, ve správné době a to v době, kdy jej potřebují. Tudíž hlavním cílem je uspokojit zákazníka optimálním způsobem, který ekonomové charakterizují jako užitečnost místa a užitečnost času.

Výběr nejvhodnějšího distribučního kanálu, kterým bude zboží distribuováno ke klientovi, je velice závažné strategické rozhodnutí. Toto rozhodnutí řídí ostatní složky celého logistického systému, který má za úkol zabezpečit spokojenost zákazníka s marketingovým procesem. Z firemního hlediska znamená výběr nevhodné distribuční cesty abnormální zvýšení nákladů, naopak správná volba zajišťuje firmě určité konkurenční zvýhodnění..

Na trhu existuje řada možností a cest, kterými zboží může putovat k zákazníkovi. Společnost může spolupracovat rovnou se zákazníky, může využívat velkoobchodu, maloobchodu či dealerů a jiných agentů. Může zboží dodávat prostřednictvím zásilkové služby a jakékoliv kombinace výše uvedených možností. Dle počtu prostředníků na cestě zboží od firmy k zákazníkovi můžeme dělit distribuční cesty na krátké a dlouhé.

Prostředníky firma využívá z několika důvodů, měli by zajišťovat několik základních funkcí. Mezi ně například patří:

- ◆ Skladování
- ◆ Doprava
- ◆ Komunikace s ostatními členy kanálu
- ◆ Informační distribuční systémy

- ♦ Ochrana výrobku
- ♦ Záruky atd.

Počet a výběr konkrétních zprostředkovatelů neboli prostředníků závisí na několika faktorech jako jsou druh zboží, segment trhu a hlavně na konkrétním spotřebiteli. Důležité je, pokud se firma rozhodne využít distribučních cest zprostředkovatelů, aby byly jejich zájmy společné. Cílem výrobce by mělo být, uspořádat vzájemné vztahy tak, aby jejich spolupráce přinášela oběma stranám co největší užitek. Obě strany musí mít zájem na harmonické spolupráci. [1],[2]

Firma TEXLEN nevyužívá žádných prostředníků či zprostředkovatelů, tedy na území České republiky. Prodej si zajišťuje sama kompletně celý. O spoustu věcí se zde stará výše zmíněná skupina čtyř agentů. Firma vlastními auty zásobuje vlastní prodejny. Tyto prodejny jsou umístěny buď v centrech měst nebo v hypermarketech. Jeví se to jako správné. Firma si tímto udržuje určitý odstup, takovou vlastní exkluzivitu. Tím má zajištěno, že s jejími výrobky nebude zaručeně spojováno žádné jiné jméno než TEXLEN.

V zahraničí ale firma využívá maloobchodů a především velkoobchodů, které se sami starají o propagaci a prodej. Firma pouze vlastními auty dodá zboží. Je to dáno tím, že firma nechce vydávat prostředky na tyto činnosti. Zdá se to tak postačující.

4. VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ K PŘEKONÁNÍ PROBLÉMŮ

Lnářský průmysl a trh se jednoznačně nachází v recesi. Je postižen poklesem objemu trhu a klade vysoké nároky na strategickou i operativní přizpůsobivost podniku. Jako příčinu takového recesivního vývoje je třeba uvést vedle objektivních faktorů, jako pokles tuzemské a zahraniční poptávky, také subjektivní faktory, jako je špatný odhad hospodářské a politické situace ze strany podniku i spotřebitelů

Celkový pokles poptávky je ovlivněn špatným odhadem vývoje u podniků i spotřebitelů. Již několikrát zmíněný problém s výrobky z Číny. Vpuštění výrobků z této země do EU prošlo několikanásobným jednáním. A kolik českých výrobců se na tuto situaci dokázalo adekvátně připravit? Podle problémů v mnoha odvětvích zřejmě převážná většina ne.

Během recese většinou zásadně nenastává změna strategie, ale dochází k její přizpůsobování. Podniky často reagují strategií nízkých cen, smršťování zaměřené na jeden z určených oborů a kooperační strategie. Tyto strategie mají hlavní cíl, co nejrychleji zase oživit poptávku po produktech daných firem.

Většina podniků postižených špatnou hospodářskou situací si slibuje největší úspěch od opatření ke snížení nákladů a od racionalizačních opatření. To vychází z myšlenky, že důsledné snížení nákladů v oblasti nákupu, výroby a odbytu vede k rychlému zlepšení ziskové situace. Ale podnik musí dávat pozor na budoucí vývoj, aby nedošlo dlouhodobě ke snížení produktivity a rentability a ke ztrátě potenciálu. Je zřejmé, že především zlepšení kvality, inovační činnosti, zlepšení služeb zákazníkům a další aktivity spojené se zákazníkem mohou být účinným opatřením ke zdolání aktuální recese. Jenže právě tyto aktivity s sebou nesou největší časové a nákladové nároky. Proto je nesmírně důležité analyzovat situaci a na poznatcích předvídat trendy a budoucí vývoj. [10]

4.1. Klasifikace problémů a nedostatků

K překonání problémů je zcela zřejmě potřeba tyto problémy klasifikovat. Nemůžeme vyřešit problém, pokud nevíme, že nějaký vyvstal. Je důležité zjistit příčiny, aby se problému v budoucnu dalo předcházet.

Problémy ve firmě Texlen bych klasifikoval na základě slabých stránek a hrozeb, z výše provedené SWOT analýzy.

Jako největší problémy do budoucího fungování podniku se po konzultacích a dalším poznávání firmy jeví nepostačující kvalifikace stávající a nastupující generace pracovníků, jazyková vybavenost managementu, nevčasné reakce na módní trendy v Evropě, špatný stav zemědělství a zejména vstup čínského zboží a potenciálu na trh Evropské unie.

Další problém vidím v neexistenci marketingového oddělení, které by mohlo na základě jasně daných pravomocí a odpovědnosti zlepšit styk se zákazníkem a přiblížit ho firmě a jejím výrobkům. Činnosti, které by toto oddělení mohlo provádět, jsou rozprostřeny mezi mnoho pracovníků, kteří ani nevědí, že dělají marketingovou činnost. Zatím to ale takhle funguje a podnik v nejbližší době nehodlá zřizovat další oddělení, se kterým díky nedostatečné kvalifikaci pracovníků nemá dobré zkušenosti. Jen čas ukáže, jestli je to správné rozhodnutí.

4.2. Návrhy k překonání problémů

Dle mého názoru více podniků dneška podceňuje význam marketingu, marketingové strategie a jasnému rozdělení činností tak, aby každé oddělení ve firmě mělo jasně dáno pole působnosti a také zodpovědnosti. To by vedlo k jasnému a přehlednému schématu činností. Snadnějším hledání nedostatků, celkové kontrole a průhlednosti všech operací.

Možná je to dáno tím, že ve spoustě podniků jsou na vysokých postech tzv. lidé ze staré školy a tím pádem neochota něco měnit, či nadměrné obavy z riskantnějších postupů. Tím nechci říci, že to tak je zcela i v Texlenu, ale mohla by pomoci pracovní síla z řad absolventů vysokých škol, kteří by mohli vnést do firmy nové poznatky ze studia obohaceného o nové znalosti Evropské unie a zejména znalostmi cizích jazyků, tolik potřebných pro styk s Evropou a i ostatními státy světa.

Tím se dostávám k dalšímu jmenovanému problému, a tím je jazyková vybavenost zaměstnanců. Zcela jistě ne vyhozenými penězi jsou náklady na jazykové kurzy. Zde ale můžeme narazit na neochotu pracovníků se učit cizí jazyk, když má člověk chodit do práce, má rodinu, tak není vůbec jednoduché se do toho ještě učit jazyk. Bohužel je to ale v dnešním světě k dobré konkurenceschopnosti potřeba a nutnost.

Problém s nedostatečnou kvalifikací pracovníků v tak technologicky náročném oboru již firma správně začala řešit novými vzdělávacími programy. Tyto projekty jsou jak je již výše uvedeno financovány Evropským sociálním fondem. Na tomto místě je vidět, že se informovanost o Evropské unii a zejména o fondech a dotacích v dnešním podnikatelském světě vyplácí.

Reakce na módní trendy, a konkurenceschopnost do budoucna v přítomnosti zahraničních firem a čínského přívalu zboží je velkým úkolem pro firmu.

Řešením pro včasnou reakci na trendy v Evropě by mohlo být sestavení prodejních agentů v oblastech nejnižšího prodeje, ty potřebují co nejrychlejší jednání a dodání. Tito pracovníci by museli být obratní v oboru a samozřejmě dostatečně jazykově vybavení. Soustředili by se více směrem na jih Evropy, kde je srdce dnešního módního světa. Sbírali by informace, analyzovali je a předávali do firmy. Zároveň by působili jako prostředníci pro styk, pro další možné jednání a otvírání nových trhů. Samozřejmě, že by museli být dostatečně ohodnoceni, ale tato investice by se zcela jistě vyplatila.

Zvýšení konkurenceschopnosti a udržení na trhu by mohlo vést přes přesvědčení zákazníka, že len je to nejlepší. Propagací předností lnu a výrobků ze lnu, zaujmout přírodním materiálem, prověřit léčebné účinky lnu a provádět propagaci přímo v lázních (prostěradla, polštáře, froté osušky atd.) a nemocnicích (prostěradla). Spustit reklamní kampaň, aby lidé více věřili lnu. Zaměřit se více na mladé lidi, tady si myslím, že jsou mezery v trhu. Málokdy potkám mladého člověka ve lněném oblečení. Většina má za to, že tento materiál se jen a jen mačká. Zde jsou návrhy sloganů, které by mohly provázet kampaň: *LEN V LÉTĚ CHLADÍ A V ZIMĚ HŘEJE, KAŽDÝ DEN SLOUŽÍ LEN, ČLOVĚK SVĚŽÍ VE LNU LEŽÍ.*

Dále bych navrhoval snížit počet výrobků v jednom sortimentu, ale zvýšit počet sortimentů, tím omezit uniformitu. Zajistit rozmanitost výrobků. Zkrátit dodací lhůty a tím být konkurencí proti nákladům Čínskému zboží. Ke snížení nákladů by mohlo vést sloučení více textilních výrobců, větší spolupráce firem na českém území. Každý umí něco, umí to s nižšími náklady. Firmy by si mohly krátkodobě spoluprací vypomoci navzájem z problému, z recese, dokud nebude celý český trh konkurenceschopný. V některých částech výroby spojit své znalosti. Možná by pak zjistily, že mohou ve spolupráci pokračovat. Kdyby se dohodly a společně lobovaly u příslušných orgánů, jako je ministerstvo obchodu či ministerstvo zemědělství, mohly by časem získat lepší podmínky pro podnikání a výrobu samotnou. Protože další vývoj Evropské unie, stanovování kvót na dovoz a vývoz a rozdělování dotací bude pro textilní a nejen tento průmysl velmi důležitý.

5. ZÁVĚR

V dnešním světě tržního hospodářství je jen otázka času, kdy na některý obor či druh podnikání padne útlum. Je to dáno hospodářskými cykly ve kterých ekonomiky probíhají, a také otvíráním nových a nových trhů, přeléváním práce a kapitálu po celém světě. Do popředí se nyní rychle derou ekonomiky typu Číny a Indie. Mají ohromný pracovní potenciál a také se již mohli ponaučit z chyb a jednání okolního světa.

Situace na dnešním textilním trhu není pro výrobce, zprostředkovatele a různé jiné účastníky nejlepší. Každý podnik, každá společnost by měla mít svou představu k překonání takovýchto či podobných problémů. Firma Texlen takovou představu, aby byla schopna konkurovat cenovým tlakům ze strany asijských výrobců má. Spočívá v zabezpečení kvalitních výrobků, snížení výrobních nákladů, zkrácení výrobní, a tím dodací fáze a zajištění plného kvalitního servisu. Toho chce dosáhnout kroky, popsány v této práci. Je to těžký úkol, ale podle mého krok správným směrem, protože dnes hodně záleží na čase. A čas jsou peníze.

Výhodou firmy Texlen, a. s. také může být široké spektrum nabízených produktů a činností s nimi spojených. Vstup silných zahraničních firem, převážně z Asie může vytlačovat některé produkty společnosti z povědomí zákazníka. Vypadá to, že by Texlen měl být schopen postupně přecházet na výrobu jiných produktů, dle informací stále se rozvíjející práce agentů po Evropě a postupem času po celém světě.

Budoucnost ukáže, zda doporučení k řešení některých problémů mohou pomoci do další činnosti firmy a jejím rozvoji. Zcela jisté však je, že využívání marketingových nástrojů, sledování nejmodernějších trendů a včasná reakce na požadavky trhu mohou podniku jen a jen pomoci.

Pevně věřím, že přes problémy a úskalí současného textilního trhu, se firma dostane těmi správnými kroky a své místo vydobyté dlouhým budováním podniku neztratí.

Seznam literatury:

- [1] MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Grada, Praha 1996
ISBN 80-7169-297-2
- [2] DĚDKOVÁ, J. a HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 1. vyd. TU Liberec, Liberec 2001. ISBN 80-7083-433-1
- [3] STRNAD, P. a DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 1. vyd. TU Liberec, Liberec 2001
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat*. 1. vyd. Montanex, Ostrava 1994
- [5] NAGYOVÁ, J.: *Marketingová komunikace není pouze reklama*. 1. vyd. Vox, Praha 1999
- [6] O'SHAUGNESSY, J. *Competitive Marketing*. Unwin Hyman, 1998
- [7] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Grada, Praha 1992
- [8] MOJŽÍŠ, B., aj. *Len, jeho historie, pěstování, zpracování a užití*. 1. vyd. SNTL Praha 1988
- [9] ROHLENA, V., aj. *Z dějin textilu, studie a materiály*. Svazek 2. Východočeské tiskárny, n. p., Pardubice 1982

- [10] MEFFERT, H., *Marketing management*. Grada Publishing, 1996
ISBN 80-7169-329-4
- [11] McCarthy, J. E. a PERREAULT, W. D. Jr., *Základy marketingu*. 1. vyd.
Victoria Publishing, a. s. 1995. ISBN 80-85605-29-5
- [12] Zprávy Inářského svazu
- [13] Texlenský zpravodaj

Internetové informační zdroje:

www.texlen.cz

www.atok.cz

www.foodnet.cz

www.ihned.cz

www.businessinfo.cz

www.mastersoflinen.cz

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Certifikát ČSN EN ISO 9001

Příloha č. 2: Letecké foto TEXLEN, Prádelna, a. s.

Příloha č. 1: Certifikát ČSN EN ISO 9001



Příloha č. 2: Letecké foto TEXLEN, Prádelna, a. s.

